

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS MILITARES**

MARCELLO HENRIQUE FREITAS AMARAL

**PESQUISA SOBRE AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E FATORES QUE INFLUENCIAM A
MOTIVAÇÃO DOS CADETES DA AMAN.**

Resende, RJ
2018

Marcello Henrique Freitas Amaral

Pesquisa Sobre As Teorias Da Motivação E Fatores Que Influenciam A Motivação Dos Cadetes Da AMAN.

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

COMISSÃO AVALIADORA

Capitão Vitor Artur Baldissera – QMB, Orientador

(Nome completo, Posto e Arma) – Avaliador

(Nome completo, Posto e Arma) – Avaliador

Orientador: Capitão Vitor Artur Baldissera

Resende, RJ
2018

À meus familiares, que incentivaram meus estudos, proporcionando as melhores oportunidades, que me apoiaram em todas as escolhas de minha vida e sempre me aconselharam de modo a possibilitar a conquista de tudo que tenho hoje.

AGRADECIMENTOS

Ao **Capitão Vitor Artur Baldissera**, meu ilustre orientador que durante todo esse trabalho de diversas formas em muito colaborou com a conclusão deste trabalho e demonstrou enorme liderança não só em meu auxílio mas como líder da companhia.

Resumo: AMARAL, Marcello Henrique Freitas: **Pesquisa Sobre As Teorias Da Motivação E Fatores Que Influenciam A Motivação Dos Cadetes da AMAN.**
Resende: AMAN, 2018. Monografia.

A motivação para o ser humano é de grande importância, e deve ser fortemente estudada. Tudo que fazemos tem uma razão e conhecer essas razões é uma técnica para melhorar o nosso próprio desempenho e de outros. O Oficial como instrutor de diversos Cadetes deve ter uma noção de como estimular seus instruídos a realizar suas atividades com o máximo de empenho, e para auxiliar nesse processo, deve-se conhecer as teorias de motivação utilizadas por diversos lugares do mundo. Esta pesquisa irá comparar a rotina dos Cadetes com as principais teorias e verificar as melhores formas de motivar os mesmos, para isso utilizarei questionários sobre os fatos que incentivam o dia a dia dos militares e tomar as devidas conclusões. A partir dessas conclusões os instrutores podem ter uma base para as futuras turmas de formação da AMAN, otimizando assim o rendimento dos Cadetes e formando melhores aspirantes a oficial para o adorador Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Motivação, Cadetes, Teorias.

ABSTRACT

Resumo: AMARAL, Marcello Henrique Freitas: **Pesquisa Sobre As Teorias Da Motivação E Fatores Que Influenciam A Motivação Dos Cadetes da AMAN.**
Resende: AMAN, 2018. Monografia.

The motivation for the human being is of great importance, and must be strongly studied. Everything we do has a reason and knowing these reasons is a technique for improving one's own performance and for others. The Officer as instructor of several Cadets must have a notion of how to stimulate their instructors to carry out their activities with maximum commitment, and to assist in this process, one must know the theories of motivation used by different places in the world. This research will compare the routine of Cadets with the main theories and verify the best ways to motivate them, for this I will use questionnaires on the facts that encourage the daily life of the military and make the necessary conclusions. From these conclusions the instructors can have a base for the future groups of formation of the AMAN, optimizing thus the income of the Cadets and forming better aspiring officer for the beloved Brazilian Army.

Key words: Motivation, Cadets, Theory

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
REFERENCIAL TEÓRICO METODOLÓGICO.....	10
REVISÃO DE LITERATURA.....	10
TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	12
TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERIC HERZBERG.....	16
TEORIA ERC DE CLAYTON P, ALDEFER.....	19
TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS MACCLLAND.....	19
TEORIA DO REFORÇO DE SKINNER.....	21
ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS.....	22
TÍTULO DAS PERGUNTAS.....	23
ANÁLISE DAS RESPOSTAS.....	23
CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS.....	29

1.0 INTRODUÇÃO

De acordo com Ronaldo Fonseca 2017 “a palavra Motivação deriva do latim *motivus*, *movere* e significa mover”. O estudo desse tema é importante para a vida não apenas do indivíduo mas para a administração de um grande grupo de pessoas de uma empresa por exemplo, e para o corpo de cadetes especificamente .Conforme cita Ronaldo Fonseca (2017,p. 10)

“De um modo geral, motivo é aquilo que leva a pessoa a agir de determinada forma ou que gera a ignição, ou seja, dá origem a uma propensão a um comportamento específico. E isso pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) como pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. E nesse caso, a motivação está relacionada ao sistema de cognição da pessoa.”

Os atos dos indivíduos podem ser explicados por diversos fatores, e muitas vezes alguns seres humanos realizam atividades em situações mais precárias que outros, como é o exemplo da formação de oficiais em que existem cadetes de diversos locais do país e variadas condições sociais o que não é uma justificativa para que haja um tratamento diferenciado para certos indivíduos uma vez que todos tem a mesma condição de rotina.

De acordo com Chiavenato (2014, p 65 apud Krech, Crutchfiel e Ballachey 1975, p 43) “os atos do ser humano são guiados por sua cognição – pelo que ele pensa, acredita e prevê”. E continua: “ao perguntar-se porque ele age daquela forma, estamos entrando na questão da motivação. A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status, receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias”)

Mesmo analisando a grande diferença entre cada militar individualmente, o comportamento do ser humano é baseado em uma razão semelhante, e é explicada por três premissas por Chiavenato (2015,p.38)

- “1. O comportamento é causado por estímulos internos e externos: há uma causalidade de comportamento. A hereditariedade e o meio ambiente influenciam o comportamento das pessoas.
2. O comportamento é motivado: há uma finalidade em todo comportamento humano, que não é casual e nem aleatório, mas sempre orientado para algum objetivo. E pode ser um objetivo, pessoal ou profissional.
3. O comportamento é orientado para objetivos: há um impulso, desejo, necessidade ou tendência em todo comportamento. Essas são expressões que designam os motivos do comportamento.”

Podemos notar que os atos do ser humano tem sempre uma razão para acontecer, por isso deve-se eleger os motivos que podem estimular os cadetes de maneira mais eficaz a trabalharem corretamente, destacando que cada indivíduo pode reagir de maneira diferente a esses estímulos.

Este trabalho analisará por meio das teorias da motivação os fatores que influenciam a motivação dos cadetes da Academia Militar da Agulhas Negras e a importância do cadete estar sempre motivado para ter bom rendimento na formação. Os cadetes enfrentam várias situações e problemas impostos pela formação do oficial combatente, além de problemas particulares como distância da família e problemas de saúde que afetam diretamente o rendimento em provas de Treinamento Físico Militar e para vencer todos esses obstáculos os militares precisam de sentimentos mais fortes de forma que executem as atividades com empenho e dedicação procurando não uma vantagem imediata mas o aprimoramento profissional e pessoal.

A conclusão a ser tirada irá auxiliar os instrutores a identificar o nível de ânimo dos cadetes e fatores externos que interferem no dia do instruído de modo que diminua ou aumente seu rendimento. Esse assunto tem grande importância para entender o perfil de uma turma em comparação com as outras levando em conta as diferentes métodos de instrução aplicados e assim aperfeiçoar cada dia mais os profissionais que serão os líderes do Exército no futuro. A solução para os problemas de falta de motivação podem estar em pequenos detalhes que são explicados nas teorias da motivação.

O objetivo geral da pesquisa consiste em verificar as situações que motivam os cadetes e os fatores que atrapalham e identificar as principais razões que podem ser aproveitadas pelos instrutores para motivar os cadetes. A constituição da monografia será um questionário feito com base em parte do corpo de cadetes que evidenciará os principais motivos que ajudam ou atrapalham os instruídos da AMAN e a comparação com as teorias da motivação utilizadas no mundo inteiro e em diversas empresas. O escopo da pesquisa consiste em cadetes de todos os quatro anos de formação dos oito cursos (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico e Curso Básico) da AMAN do ano de 2018.

Como forma de executar as atividades com empenho de maneira a otimizar a formação do oficial e aprimorar a participação e iniciativa dos cadetes nas diversas instruções os próprios cadetes podem pensar em situações importantes para a vida particular e profissional, se souberem a importância de se dedicar aos estudos e treinamentos físicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Nosso tema de pesquisa insere-se na linha de pesquisa sobre teorias da motivação utilizadas em empresas que visam aumentar o desempenho dos operários e na rotina dos cadetes da AMAN e suas atividades acadêmicas.

2.1 Revisão da literatura

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), localizada em Resende (RJ), É a academia de formação dos oficiais da linha combatente do Exército Brasileiro e comporta os seguintes cursos: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico e Curso Básico. O ano de 2017 foi o primeiro a receber mulheres ao longo de 207 anos de existência da formação do oficial brasileiro sendo que estas poderão exercer as funções do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência a partir de 2019 quando a primeira turma encerrar o curso Básico da AMAN em 2018. A Formação de cinco anos dos oficiais combatentes, sendo quatro anos na Academia Militar de Resende e um ano na Escola Preparatória de Cadetes do Exército localizada em Campinas-SP onde os cidadãos são inseridos à vida militar e aprendem o básico para poder se adaptar a vida na AMAN, tem a carga horária maior que a maioria dos cursos de ensino superior, levando em conta as atividades militares e acadêmicas impostas pela grade curricular, fora os valores do currículo oculto adquirido pelo oficial com a convivência entre os oficiais mais antigos e os companheiros de turma. Todo esse tempo dedicado ao curso de formação de oficiais precisa de grande perseverança para passar por muito tempo o ritmo estressante enfrentado pelos cadetes, e diferente de outros cursos de ensino superior a AMAN expõe os cadetes a atividades militares que em boa parte exigem algum esforço físico e mental do indivíduo, além do constante ritmo de treinamentos físicos de considerável intensidade realizados pelos instruídos. Para que o cadete consiga se empenhar ao longo de toda a formação é necessária a renovação de sua motivação, pois com uma rotina repetitiva alguns militares podem apresentar cansaço e falta de entusiasmo como era nos primeiros anos de formação. Para exercer a atividade de oficial do Exército Brasileiro o militar precisa de atributos peculiares como culto a verdade, a lealdade, a probidade e a responsabilidade, uma vez que será encarregado de missões para gerenciar uma grande quantidade de pessoas que passam por diversos perigos e equipamentos de grande valor financeiro para a nação brasileira. Por ter tantas obrigações e responsabilidades o oficial deve apresentar os valores citados de forma a não cometer nenhum erro e tirar a vida de um subordinado

por irresponsabilidade nem tentar realizar alguma fraude no comando de vários recursos em benefício próprio.

O regime de internato imposto pela AMAN tem diversas vantagens para formar o oficial com a mentalidade necessária ao exército, o cadete ingressa ainda jovem de forma que se pode moldar o pensamento do grupo para que acreditem nas missões da força terrestre brasileira e cobrem as mesmas atitudes dos subordinados nos corpos de tropa. O convívio com os companheiros de turma também forma atributos e valores para a personalidade do aspirante a oficial como companheirismo, espírito de corpo necessários ao dia a dia nos quartéis e em casos extremos durante os combates em guerras e conflitos. Pela importância da qualidade de trabalho dos futuros líderes do exército, deve-se observar a formação dos cadetes e tentar melhorar a cada ano o seu rendimento e por isso os instrutores podem utilizar a motivação como forma de auxiliar nas instruções, aulas e provas.

Para termos uma compreensão mais adequada dos fatores que influenciam na motivação do ser humano, apresentarei os conceitos iniciais de motivação.

O conceito de motivação pelo dicionário:

Ronaldo Fonseca (2017,p.13) definiu o início do ciclo motivacional como:

“o aparecimento de uma necessidade. E é a necessidade que provoca o comportamento. Imagine que seu organismo está em estado de equilíbrio, bem tranquilo. Aí surge uma necessidade. Toda vez que surgir uma necessidade o equilíbrio vai pelos ares e você passa por um estado de tensão, insatisfação e desconforto, além do desequilíbrio. E é isso que leva o indivíduo à ação.”

O ciclo motivacional se inicia com a necessidade, o que tira o indivíduo da zona de conforto e comodidade e o leva a um comportamento diferenciado, fazendo com que as suas ações sejam direcionadas com um objetivo certo. Depois de alcançado seu objetivo a motivação tende a mudar, pois o motivo inicial não causa mais a tensão e desconforto de forma a procurar outra razão para se motivar, reiniciando o ciclo motivacional. (Ronaldo Fonseca, 2017).

De acordo com CHIAVENATO (2014) motivação nem sempre pode ser alcançada e quando isso ela poderia ser frustrada, quando não é alcançada ou compensada que seria transferir a culpa para outra pessoa, situação ou objeto de maneira que o indivíduo se sinta menos culpado por não ter alcançado seus objetivos criando uma situação de dificuldade. Na primeira situação o ser humano

quando frustrado procura um método para amenizar seu sofrimento sendo psicológico (apatia, indiferença, agressividade, etc) ou fisiológico (insônia, problemas digestivos, etc).

Na transferência ou compensação a satisfação de outra necessidade reduz a frustração de não ter alcançado o objetivo inicial CHIAVENATO (2014). Um exemplo disso no corpo de cadetes seria o militar que durante a SIESP do primeiro ano estágio básico do combatente de montanha se empenhou para conquistar o grau máximo de menção e receber o certificado de conclusão do estágio de montanha e utilizar o símbolo do estágio na farda, mesmo assim não logrou êxito e no estágio da SIESP do segundo ano da AMAN de adaptação e vida na selva se empenha ainda mais ignorando o cansaço e desgaste físico sendo destaque de seu turno e recebendo o brevê de “Saci” oferecido pela Seção para os melhores colocados, o que faz com que a satisfação do sucesso na segunda situação seja maior que o fracasso na primeira ou amenize o problema.

2.2 Teoria das necessidades de Abraham Harold Maslow

Introduzindo as principais teorias da motivação começarei apresentando a teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a “pirâmide de Maslow”, a teoria motivacional mais conhecida. Segundo Ronaldo Fonseca (2017,p.15) :

“As teorias das necessidades entendem que os motivos do comportamento humano estão no próprio indivíduo. Algumas das necessidades seriam conscientes e outras, não. A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e toma como base sua hierarquia das necessidades humanas. Para ele, as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais básicas, mais recorrentes, ou seja, as necessidades primárias. No topo estão as necessidades mais sofisticadas e intelectualizadas, que são chamadas de necessidades secundárias. “

De acordo com (Perci, ALKETA,2013) Maslow afirma que quando as necessidades inferiores mais básicas são alcançadas o indivíduo se sente estimulado a alcançar as motivações mais complexas e difíceis de obter sucesso. Segundo (Ronaldo Fonseca,2017,p 16)) as hierarquias das necessidades são divididas nessa ordem de acordo com a figura:

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017,p 16):

“ Necessidades fisiológicas: é o nível mais baixo da necessidade humana. Engloba a alimentação, sono e repouso, abrigo, desejo sexual (reprodução da espécie).

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS - MASLOW

São as



necessidades biológicas e que exigem satisfação contínua para que a sobrevivência seja garantida. É bem básico que você precisa comer, dormir, fazer sexo e se proteger (não necessariamente nessa ordem). Uma característica importante é a premência, ou seja, quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, acaba dominando e pressionando o comportamento da pessoa.”

Analisando essa teoria podemos perceber que os cadetes em geral tem as necessidades básicas parcialmente garantidas pela Academia Militar das Agulhas Negras pois ela garante a alimentação com refeições garantidas com horários sempre previstos, o abrigo que são os apartamentos com estrutura adequada. As únicas necessidades fisiológicas que são dificultadas pelo curso são o desejo sexual (reprodução da espécie) e o descanso e sono que são privados pelo internato e as atividades militares obrigatórias

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017,p 16):

“Necessidades de segurança: é o segundo nível das necessidades humanas. A pessoa busca se proteger contra ameaças reais ou imaginárias. A busca de um mundo ordenado e previsível é uma das características. As necessidades de segurança surgem quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Você também pode aplicar ao mundo do trabalho. Como seu chefe tem um relativo poder sobre sua vida profissional, se ele for autoritário e incoerente pode gerar insegurança na permanência no emprego.”

A necessidade de segurança também é parcialmente garantida pela Academia uma vez que a proteção contra riscos de vida externos como assaltos durante a estadia no curso é baixa graças à diversa vigília feita pelas guarnições de serviço. A ajuda de custo recebida pelos cadetes também é garantida junto com o pagamento de todos os militares do Exército Brasileiro no primeiro dia útil do mês o que gera um certo conforto naqueles indivíduos que conseguem realizar as atividades acadêmicas sem um empenho proporcional ao que a carreira das armas pede.

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017,p 16):

“Necessidades Sociais: estão relacionadas à vida da pessoa junto a outros indivíduos. São necessidades de associação, participação, aceitação por parte de colegas, afeto, amizade e amor. As necessidades sociais surgem quando as necessidades fisiológicas e de segurança (as necessidades primárias) estão relativamente saciadas. Por outro lado, a frustração dessas necessidades pode levar à solidão e à falta de adaptação social. Para a administração participativa, a necessidade social é muito importante.”

A formação em regime de internato da AMAN tem uma função muito importante quanto ao relacionamento dos futuros oficiais com um grande grupo de pessoas, como o oficial trabalhará com um pelotão inicialmente e depois será responsável por companhias, batalhões, etc, Saber ser respeitado por um grupo é um fator muito relevante para o exercício de liderança com a tropa e por isso desde o início da formação o instruendo, está inserido em um grande grupo.

Esse fato incentiva muitas vezes o cadete a realizar as atividades preocupado com o que os outros cadetes pensarão sobre suas atitudes, se aceitarão de forma positiva e terão alguma admiração pelos feitos do indivíduo. Essa preocupação faz com que o cadete se prepare melhor para as atividades de forma a ser um exemplo dentro do pelotão em que está inserido. O companheirismo praticado pelo cadete também pode ser motivado pela aceitação entre os indivíduos, de forma a perceberem que o militar se destaca em várias formas necessárias a execução da atividade militar.

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017,p 16):

“ Necessidades de Estima: estão relacionadas a como a pessoa se vê e se avalia, ou seja, a autoestima e autoavaliação. A autopreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, reconhecimento social, status, prestígio, reputação e consideração. “A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade”. Já a frustração dessas necessidades pode gerar sentimentos de fraqueza, inferioridade, dependência e desamparo, os quais podem levar ao desânimo ou atividades compensatórias.”

Uma característica muito importante para o oficial é poder confiar em si mesmo para alcançar seus objetivos, deve ter coragem em diversas situações para confiar na sua capacidade e não hesitar em situação alguma. A autoconfiança do oficial também é um fator que demonstra a liderança dentro do seu grupo de trabalho, um oficial que não está certo sobre suas escolhas provavelmente causará a desconfiança por parte dos subordinados e dificultará a fiscalização dos trabalhos de cada indivíduo do pelotão.

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017,p 16):

“Necessidades de Autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas. São necessidades que relacionadas ao desejo das pessoas de tentarem realizar o seu melhor e permanecer em contínuo desenvolvimento.. São necessidades relacionadas a autonomia, independência, autocontrole, competência e da

utilização plena dos talentos individuais. as necessidades de autorrealização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas pelas pessoas a si próprias e não são controláveis ou observáveis por outras pessoas.”

A necessidade de autorrealização pode ser facilmente percebida nas provas de Treinamento Físico militar, o cadete não necessita alcançar o grau máximo nas provas, a nota mínima é o cinco e muitos cadetes tentam se superar de forma a atingir o grau dez. para isso devem treinar de forma diferenciada dos outros, perdendo horas de descanso e abdicando de comer lanches calóricos ou até bebidas alcoólicas que interferem no desempenho das atividades físicas. Os cadetes que tem as melhores classificações dentro da turma de formação normalmente se empenham com mais intensidade e por mais tempo que os demais. Essa motivação não vem apenas de interesses econômicos como a promoção à major em um período anterior ao dos companheiros, mas a autorrealização do militar, o que faz ele se sentir bem sucedido e superar a suas capacidades individuais. A recompensa seria de ter alcançado um nível de competência desejado pelo indivíduo e não apenas a nota ou colocação da formação militar.

Segundo Chiavenato (2015) alguns aspectos devem ser levados em conta para analisarmos a hierarquia das necessidades de Maslow:

A necessidade satisfeita não motiva comportamento, apenas as que não foram alcançadas motivam certa forma de ação, de maneira que o indivíduo se estimule a chegar naquele objetivo. Entretanto a necessidade não satisfeita influencia o comportamento como ficar algum tempo sem comer ou beber, faz com que o indivíduo perca a concentração na atividade que executará. As pessoas têm necessidades fisiológicas que são hereditárias ou exclusivas do indivíduo e antes de se iniciar a hierarquia das necessidades de motivação as pessoas se voltam para essas necessidades como saciar fome, sono, sexo, que podem ser exigidos de forma, quantidade e intensidade diferentes por cada um.

A partir de uma idade de acordo com o amadurecimento e o alcance das necessidades fisiológicas a pessoa começa a se preocupar com a preservação pessoal, a necessidade de segurança que o faz pensar mais em sua saúde e garantias de emprego. Os mais jovens muitas vezes não se preocupam tanto com a saúde pois ainda tem poucos problemas ortopédicos etc, mas ao alcançarem seus objetivos iniciais começam a se preocupar com o seu bem estar e conforto. De acordo com a evolução do controle das necessidades fisiológicas e segurança o indivíduo passa para as necessidades mais elevadas que são as sociais, de estima e de autorrealização. As três últimas necessidades são complementares entre si e por isso muitas vezes fica difícil para certas pessoas alcançarem esses níveis de motivação.

Segundo Chiavenato (2015) o comportamento sofre influência de diversas necessidades demonstradas na pirâmide ao mesmo tempo, mas as mais simples são prioridade sobre as mais complexas, já que segundo Maslow seria necessário alcançar as mais básicas antes das complexas.

O tempo para os cadetes da AMAN é um assunto que gera bastantes reclamações de forma que o cadete principalmente do primeiro ano não tem tempo suficiente para estudar e treinar em particular para suas dificuldades e o tempo para as necessidades também tem grande certa influência como se pode notar pela seguinte nota de Ronaldo Fonseca(2017,p.69)

Há diferenças de tempo entre as necessidades mais baixas e as mais altas. O ciclo motivacional de cada uma delas é diferente. Nas necessidades mais baixas, o ciclo motivacional tende a ser mais curto (comer, dormir e etc). Já as necessidades elevadas (as secundárias) demandam muito mais tempo do indivíduo. Mas como já vimos, uma necessidade mais baixa abandonada ou não satisfeita pode gerar uma “crise” e ela passa a ser prioritária. Repetindo o exemplo do sono: se você ficar dois dias sem dormir, por mais que já esteja em uma etapa bem elevada como estima, terá que suprir essa necessidade básica e seu organismo vai lhe empurrar para isso

2.3 Teoria Dos Dois Fatores De Frederic Irving Herzberg

Herzberg diz que a motivação é influenciada por dois fatores: higiênicos e motivacionais. E conforme cita Ronaldo Fonseca(2017,p.20):

“Fatores Higiênicos (Insatisfacientes ou fatores H). São aqueles fatores relacionados ao contexto ou condições de trabalho. Também conhecidos como fatores extrínsecos, a expressão higiene serve para demonstrar seu caráter preventivo e profilático e e para mostrar que os fatores higiênicos servem apenas para evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças ao seu equilíbrio. As condições de trabalho estão ligadas ao seu salário, sua relação com a chefia, ambiente físico (iluminação temperatura móveis), instalações, benefícios, políticas da organização e outras.

O primeiro ano de formação na Escola preparatória de cadetes do Exército possui os alojamentos que comportam por volta de cento e oitenta alunos e a limpeza é feita pelos próprios alunos o que em alguns momentos é feita em qualidade inferior ao de um funcionário de limpeza. Esses fatores de desconforto são insatisfacientes apenas deixam os alunos insatisfeitos com as

instalações e portanto gerando desmotivação para as atividades. O mesmo ocorre na AMAN quando os cadetes utilizam instalações que estão danificadas ou sujas, o cadete não para de realizar suas atividades, mas inicia com certa insatisfação. A melhoria das instalações não gera satisfação constante, apenas evita a insatisfação.

O salário dos militares também sofre alterações quando o aluno é promovido à cadete, e esse aumento também é um fator higiênico que tem a mesma classificação das condições das instalações. O aumento salarial não pode ser considerado um fator que gera satisfação duradoura segundo Herzberg, se o militar está infeliz com a situação de cadete ou aluno o aumento causa uma motivação passageira, depois de algum tempo as questões que o tornavam insatisfeito voltam a ser relevantes e o salário é colocado como uma obrigação de seu trabalho e não causaria novas motivações.

Segundo Ronaldo Fonseca(2017,p.21)

“ Fatores Motivacionais (ou fatores M). 2 São os fatores relacionados ao próprio trabalho e, por isso, são chamados de fatores intrínsecos ou Fatores M (de motivação). São ligados aos deveres relacionados com o cargo, com aquilo que é sua obrigação, mas que geram satisfação quando estiverem de acordo com suas expectativas. Os Fatores Motivacionais só serão atendidos se houver sentimento de realização, desafio na atividade realizada e atividades que signifiquem algo de valor para o profissional. São fatores ligados ao conteúdo do cargo.. . Pag 21”

Esses fatores de motivação têm forte ligação com a profissão militar pois levam em conta segundo Ronaldo Fonseca 2017 oportunidades de promoção, aperfeiçoamento técnico, o reconhecimento recebido pela execução de um trabalho complexo, a melhoria da instituição e do trabalho, autonomia para decidir a execução de algum tipo de trabalho, e delegação de responsabilidade.

A oportunidade de promoção na carreira do militar começa desde a formação, os oficiais que chegam ao posto de general são os que se destacam durante toda a carreira, e por isso muitos cadetes por influência familiar ou vontade própria toma essa vontade de alcançarem o generalato como uma forma de motivação e se dedicam de várias formas durante a formação. O aperfeiçoamento técnico profissional faz com que os cadetes pensem em aprender matérias militares sem receber nenhuma recompensa imediata e sim para se tornar um oficial mais competente e qualificado para as situações que serão encontradas nos corpos de tropa, e apesar da pouca

disponibilidade de tempo em certas instruções o cadete procura aprender técnicas militares fora dos horários voltados para instrução.

Entre as diversas formas de recompensa dadas aos cadetes da AMAN uma delas é o reconhecimento dado ao indivíduo que se destaca perante seus pares. São feitas menções honrosas frente ao corpo de cadetes em formaturas, dispensas de pernoite e placas e certificados reconhecendo os feitos do cadete, e isso é um fator que motiva o indivíduo a querer ser elogiado perante os demais e servir de exemplo para seus pares e subordinados.

A motivação mais imposta pelos instrutores durante a formação é a delegação de responsabilidade, desde os primeiros dias existe a figura do xerife de pelotão que é responsável pela organização do pelotão com a condução para as atividades e a tiragem de faltas que é de muita importância para o controle de um grande efetivo que é trabalhado durante os cinco anos de formação.

A delegação de responsabilidade faz com que o cadete por medo de falhar na função com diversas formas de cobrança se empenhe e se mantenha mais alerta que os demais, os comandantes de pelotão estão observando diretamente as atitudes do cadete em função de comando e constantemente corrigem energicamente os erros dos cadetes de forma a perceber a reação do líder sob pressão. As atividades militares de acampamento fazem com que o cadete seja exposto á situações extremas de cansaço e receio de sofrer algum tipo de trote físico assim todos os cadetes estão debilitados de alguma forma, e para executar a atividade que exige esforço físico com maior empenho precisam de uma motivação maior para que não apenas economizem energia.

O cadete em função de comando se preocupa com os comandados de forma a gastar mais energia pensando e perdendo tempo de descanso para controlar o pelotão. Na situação de SIESP o cadete escolhido para função de comandante do turno ou comandante de patrulha por exemplo está o tempo todo alerta ao que acontece ao redor e a qualquer movimentação da equipe de instrução, diferente do que acontece com uma parte dos demais estagiários que estão pensando em realizar algum procedimento como higiene pessoal e manutenção do armamento individual. Ciavetnato (2015,p 45) disserta acerca da teoria da satisfação:

Herzberg crê que para haver maior motivação no trabalho. É necessário o enriquecimento de tarefas (job enrichment), ou seja, deve-se ampliar os desafios das tarefas do cargo, dos objetivos e da responsabilidade.

Herzberg conclui que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desconectados e diferentes dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Como diz Chiavenato, o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional. E, da mesma forma, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

A formação dos oficiais do exército da linha combatente é dinâmica no sentido de que os cinco anos possuem diversas cobranças e peculiaridades diferentes, o que faz com que o cadete se adapte e aperfeiçoe nas diversas situações e provas que surgem ao longo dos anos. E como a dificuldade é aumentada ao longo dos anos nas provas de TAF e atividades da SIESP dentre outros, a motivação dos instruídos é sempre estimulada, mesmo que seja por meio de reforços negativos e o receio de repetir algum ano da formação ou ser excluído em caráter definitivo.

2.4 Teoria ERC ou ERG de Clayton P. Aldefer

De acordo com Maximiano (2015) Aldefer separa em três classes as hierarquias de necessidades: As necessidades existenciais que são as mais básicas para a subsistência humana. Necessidades relacionais que são a forma como o indivíduo se relaciona com seu grupo social e a aceitação por ele.

→ Necessidades de Crescimento compostas pelo auto aperfeiçoamento do indivíduo e as mais complexas para serem utilizadas como fator efetivo de motivação. São as necessidades de auto aperfeiçoamento do indivíduo, equivalem às necessidades mais complexas da pirâmide de Maslow e aldefer cita que se essas necessidades não forem alcançadas o indivíduo retorna às necessidades mais básicas (fisiológicas), e supre essa frustração do auto aperfeiçoamento comendo ou dormindo por exemplo, para compensar a sua dificuldade de se aprimorar em alguma área. A pessoa não alcançaria um nível complexo de motivação e se manteria até conquistar seu objetivo, ela retornaria aos níveis mais básicos.

Diante do exposto nessa teoria podemos comparar ao corpo de cadetes na situação que um cadete que não alcance o aperfeiçoamento como uma nota alta nas provas de TFM ou DE ou desempenho destaque em atividades de campo como a SIEsp e o Exercício de Liderança, tentaria diminuir sua frustração com essa situação comendo, dormindo ou suprimindo sua necessidade de ter relações sexuais para amenizar essa perda em seu desempenho profissional.

2.5. Teoria das necessidades adquiridas de David McClelland

Essa teoria se encaixa bem na função do líder militar pois explica situações que o cadete mesmo sem receber vantagens imediatas se motiva e a necessidade de poder adquirido conforme o militar vai alcançando os postos mais altos na hierarquia do Exército Brasileiro

De acordo com Ronaldo Fonseca (2017, p 24):

“ Necessidades de Realização É o desejo inconsciente do indivíduo de atingir um nível de excelência técnica ou profissional em que consiga obter o reconhecimento de seus pares. São necessidades ligadas ao desejo alcançar metas difíceis, realizar tarefas desafiadoras e complexas e de superar outras pessoas.

Necessidades de Afiliação É o desejo inconsciente de fazer parte de um grupo social acolhedor, em que aconteçam e se desenvolvam relações interpessoais positivas. São necessidades ligadas ao desejo de associação, de fazer amigos e evitar conflitos. Esse indivíduo tende a preferir o trabalho em grupo, com ambientes colaborativos e menos competitivos. “

A necessidade de poder é compatível com o exercício do oficial do exército e de acordo com Ronaldo Fonseca (2017, p 25):

“Necessidades de Poder É o desejo inconsciente de ter e tomar decisões que possam influenciar outras pessoas e de ter poder e autoridade sobre elas. São pessoas que buscam posições de liderança. Existem duas classificações para a necessidade de poder: a necessidade de poder positiva e a necessidade de poder negativa. A negativa é quando se explora as pessoas e envolve manipulação apenas por motivos de satisfação pessoal. É o gerente que gosta de mandar, custe o que custar e apenas pelo prazer de sentir que é que ele é o “dono do pedaço”. A necessidade de poder positiva é quando o poder é usado de forma socialmente responsável e tem como objetivo a melhoria e fortalecimento do grupo o oposto da negativa.”

O desejo de ter o posto de oficial e ocupar um cargo elevado dentro do Exército e ter um certo status dentro da hierarquia pode fazer o cadete que tem dificuldades de realizar algumas atividades como as provas acadêmicas e físicas ou mesmo as atividades de acampamento militar podem causar a superação dos limites de alguns cadetes que almejam o oficialato mais que apenas um emprego ou o dinheiro proporcionado pela profissão. A vontade de liderar um grupo pode estimular o cadete a se empenhar na formação do oficial e poder tomar decisões na vida das pessoas com a condição de saber escolher as melhores opções para o grupo de pessoas relacionado. Essa necessidade de poder dentro do exército tem os dois lados explicados por David McClelland bem definidos durante a formação, os cadetes podem ter contato com diversos instrutores com várias personalidades e características e dentre elas pode ser a necessidade de poder negativa que é quando o oficial aproveita a situação da hierárquica para ser rígido com os subordinados e tratar em

situação de instrução militar com trotes físicos e pressão psicológico que são satisfatórios para ele pois dão uma sensação de poder e superioridade em relação ao grupo de militares que está comandando. A necessidade de poder positiva tem a função de ajudar os companheiros de trabalho e fazer as melhores decisões para facilitar a função do grupo e ser considerado um bom líder para o pelotão.

2.6 Teoria do reforço positivo e negativo de Burrhus Frederic Skinner

Os cadetes da AMAN estudam psicologia no segundo ano da academia e terceiro de formação, esse estudo serve para compreender o comportamento humano e de grandes grupos para saber lidar com certo problemas gerados por seus subordinados. Para motivar seus subordinados o oficial pode utilizar recompensas e reforços negativos para evitar certo comportamento errado dentro de sua seção de trabalho. Uma das teorias estudadas no curso de psicologia da AMAN é a teoria de Skinner que segundo Chiavenato (2014) as ações dos seres vivos seriam condicionadas às reações, se uma ação trazer boas consequências para o indivíduo ele repetiria aquela ação, se trazer consequências ruins não haveria a repetição daquela atitude com frequência.

Segundo Ronaldo Fonseca(2017, p 34) as definições de reforços positivos e negativos são:

“Reforço positivo é fornecida uma resposta positiva quando o funcionário demonstra um comportamento adequado. Quanto mais espontânea for a recompensa, maior será o valor do reforço.

-Reforço Negativo – Significa reforçar o comportamento de um funcionário por meio da retirada de consequências negativas. Por exemplo: se você demonstra um comportamento adequado, seu chefe pode eliminar alguma tarefa que seja considerada entediante por você. A ideia é que o reforço estimule o seu bom comportamento em busca de retirada de mais trabalhos dos quais você não gosta.“

O exército Brasileiro tem formas padronizadas de reforços positivos e negativos previstas em manuais da Força. O RDE, regulamento disciplinar do exército(R4), que abrange quase todas as formas de transgressão disciplinar e possíveis recompensas e formas de proporcionar aos subordinados essas regalias. Como o RDE possui um resultado mais rígido de forma que poderia expulsar cabos e soldados do exército por alterações simples mas que se forem repetidas algumas vezes causam a exclusão do serviço militar e a rotina e forma de cobrança dos cadetes é diferenciada dos militares fora das escolas de formação na tropa, foi criado um manual específico

para os cadetes da AMAN e os alunos da EsPCEEx, a NAPD(Normas de aplicação de punições disciplinares) e segundo a NAPD(2009,p 4)

“Art. 1º As presentes normas compõem o anexo disciplinar do Regulamento Interno da AMAN (R-70), atendendo o disposto no Art. 47, § 2º, do Estatuto dos Militares e tem por finalidade: I - homogeneizar, no que couber, a aplicação das punições disciplinares impostas aos cadetes pelos diversos comandantes; II - promover a justiça de forma equânime; III - desdobrar as transgressões disciplinares expressas no RDE; e IV - regular a aplicação das punições disciplinares que deverão ser impostas.”

A diferenciação entre o RDE do Exército e o manual de aplicação sobre os cadetes se justifica segundo a própria NAPD (2009, p 4) por:

“Art. 2º Tendo em vista a intensa fiscalização e as constantes solicitações a que está submetido o cadete na vida acadêmica, tornando-se alvo de continuada observação, o critério que preside as presentes normas é o de, não transigindo na repressão das faltas, proporcionar oportunidade ao transgressor de se corrigir, antes que as sanções venham a influir na classificação de seu comportamento.”

Segundo a NAPD, o cadete deve ser julgado pelo oficial e orientado quanto a alteração falando porque está sendo punido, como agir após a punição e justificar que a punição está apenas corrigindo suas atitudes de forma impessoal de forma a aprender como lidar com seus subordinados.

O cadete em sua rotina é constantemente cobrado por suas atitudes e para que seja modelada a uma maneira desejada e necessária ao Exército Brasileiro o futuro oficial recebe os reforços negativos na forma de observações negativas chamadas “fatos observados negativos” ou FATD-ficha de avaliação de transgressão disciplinar, para as transgressões mais graves.

Esses métodos de reforço negativo geram ao cadete a obrigação de se justificar com seu comandante de pelotão, companhia ou curso e em casos especiais com o comandante do corpo de cadetes o que gera um constrangimento para o cadete e estimula a não realizar novamente aquela atividade. Além do constrangimento existem as punições que restringem a liberdade de sair da AMAN durante os finais de semana e feriados, o que afeta negativamente o cadete que tem seu tempo de descanso e lazer diminuído. Após receber alguma sanção disciplinar o cadete estará mais atento a não repetir as alterações pois tem noção que ficará punido e perderá certas vantagens com suas transgressões.

Quando o cadete age de forma correta perante os oficiais recebe o reforço positivo que é a referência elogiosa em formaturas e dispensas de pernoite o que estimula o cadete a fazer as atividades com empenho para ser um destaque dentre seus companheiros. Para os cadetes que estão nas melhores colocações do curso o exército recompensa de forma vantajosa permitindo ao cadete fazer representações da AMAN em outros estados, o que é uma missão muito bem vista pelos militares, uma vez que recebe viagem, dinheiro extra além de ser bem recebidos nas outras organizações militares. Outras missões de maior expressão são dadas aos primeiros colocados como a oportunidade de realizar atividades na academia de formação de oficiais do exército americano West Point que permite ao cadete alcançar um grande aprimoramento técnico profissional e conhecer outro país. Existem outras viagens que também são um grande estímulo aos cadetes como as atividades realizadas pelos cadetes nas PVANA, que são oportunidades de conhecer países de língua espanhola.

Todas essas recompensas fazem o cadete se empenhar de forma mais efetiva nos estudos e superar dificuldades que os demais companheiros de turma não tem capacidade ou esforço para vencer.

3.0 Questionário realizado com os cadetes da AMAN

Visando a investigar melhor a reação dos cadetes e confirmar o apresentado nas teorias de motivação constantes na revisão de literatura foi realizado um formulário com perguntas referentes ao ano de instrução e a rotina do instruendo da Academia Militar das Agulhas Negras. Segue o questionário feito a um efetivo de 58 cadetes dos 4 anos de formação que servirá como base para as conclusões a serem tomadas.:

Esse questionário tem como função levantar resultados e informações para o TCC do Cad Marcello Amaral do 4º Ano do curso de Material Bélico da AMAN, cujo tema pertinente se trata dos fatores que influenciam na motivação dos cadetes das agulhas negras.

A motivação é processo pelo qual o ser humano é estimulado a se mover e executar alguma atividade. Todo comportamento humano é motivado por alguma razão como a sobrevivência ou o trabalho.

3.1 Títulos das perguntas:

1) O curso de formação de oficiais da AMAN leva em conta o desempenho individual dos cadetes , diante disso a vontade de aumentar a classificação dentro da turma é o suficiente para vencer o sono e o cansaço da rotina?

2)A alimentação é uma necessidade básica para o ser humano se concentrar nas atividades e tem influência no rendimento do indivíduo. Analisando esse fator na AMAN, a qualidade da comida fornecida pelo rancho gera satisfação no cadete para realizar as atividades diárias?

3)A delegação de responsabilidades e atribuições força o ser humano a mudar suas atitudes em certas situações. A escolha do cadete para as diversas funções de comando da formação é um fator que gera motivação no cadete para que se empenhe de forma mais efetiva?

4)As aplicações de sanções disciplinares são presentes em diversas instituições militares para a manutenção da disciplina. A aplicação da sanção disciplinar motiva mais que as recompensas e referências elogiosas dadas pelos instrutores para que o cadete faça as atividades com extremo rigor? 5)O aprimoramento técnico profissional é uma característica muito importante para o oficial se tornar diferenciado perante seus pares. Diante disso, a vontade de estar sempre melhorando os índices no TFM é suficiente para que o cadete treine mesmo se não houvesse a cobrança e obrigação de atingir grau no TAF?

3.2 Análise das Respostas

As respostas foram classificadas da seguinte maneira:

1-Discordo completamente

2-Discordo parcialmente

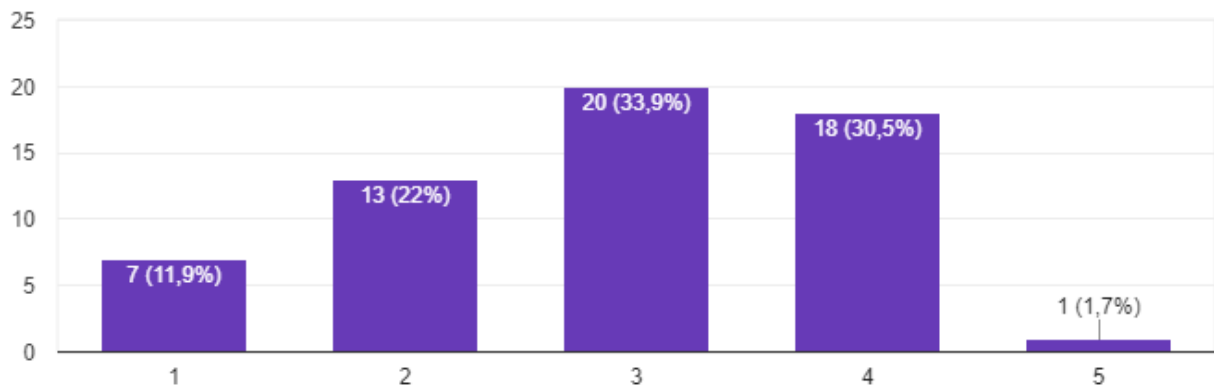
3-Não tem grande influência

4-Concordo parcialmente

5-Concordo completamente

2)O curso de formação de oficiais da AMAN leva em conta o desempenho individual dos cadetes , diante disso a ... 1 a 5 em grau crescente de relevância:

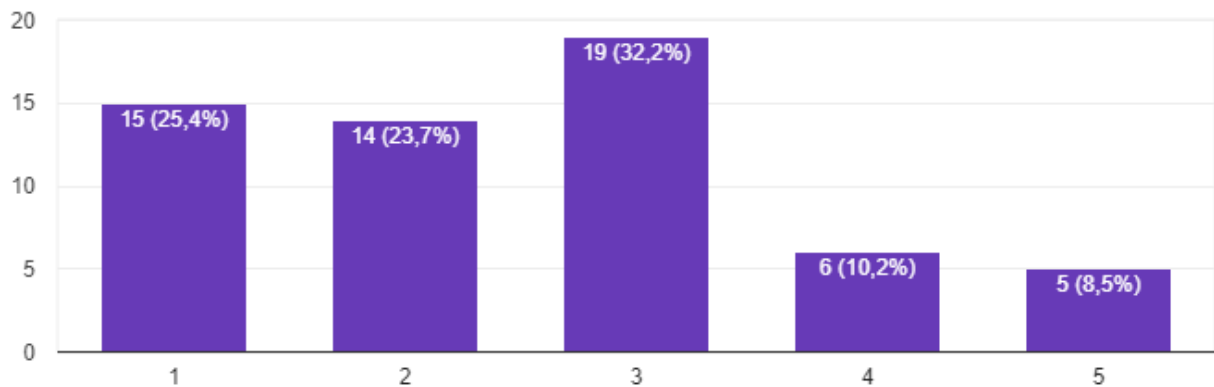
59 respostas



A maior parte dos cadetes que respondeu ao questionário se refere à classificação como um meio não determinante para que haja o empenho devido nas provas diante de adversidades impostas pela rotina da formação do oficial combatente, por isso pode-se perceber que os primeiros colocados muitas vezes têm nota consideravelmente superior aos demais cadetes pois levam a classificação final como um fator de extrema importante, forçando-se a estar mais preparado para as diversas cobranças da Academia Militar das Agulhas Negras.

3)A alimentação é uma necessidade básica para o ser humano se concentrar nas atividades e tem influên...a 5 em grau crescente de relevância:1.

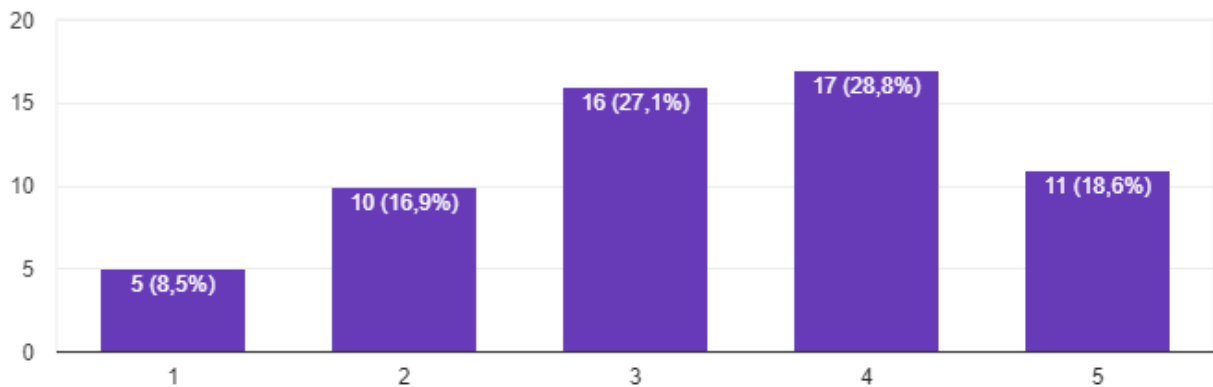
59 respostas



A alimentação dada ao trabalhador é um fator que gera insatisfação no trabalho, o mesmo serve para a situação do instruendo da Academia militar não motiva o cadete a ter uma formação diferenciada apenas pode fazer com que execute as tarefas com menor excelência, pois está insatisfeito com a comida fornecida pelo refeitório. E no caso da situação de internato o cadete está em algumas situações obrigado a comer a comida fornecida pelo rancho, além de ser obrigatório comparecer às refeições e em causa de falta pode gerar punição ao militar. A satisfação com a refeição pode ser considerada particular em cada indivíduo e por isso alguns cadetes acham a comida fornecida boa e outros ruim. Mas analisando os resultados da pergunta pode-se perceber que a maioria dos que responderam que a alimentação não gera grande satisfação, o que pode ser diretamente por causa da qualidade da comida. Além da qualidade da comida deve-se levar em consideração os fatores que constituem o avançar ao rancho como a maneira que a comida é servida. Para poder alimentar um grande número de pessoas o refeitório precisa de organização e muitos militares envolvidos com esse serviço, o que muitas vezes causa lentidão na entrega dos alimentos e insatisfação nos cadetes.

4)A delegação de responsabilidades e atribuições força o ser humano a mudar suas atitudes em certas situações... a 5 em grau crescente de relevância:

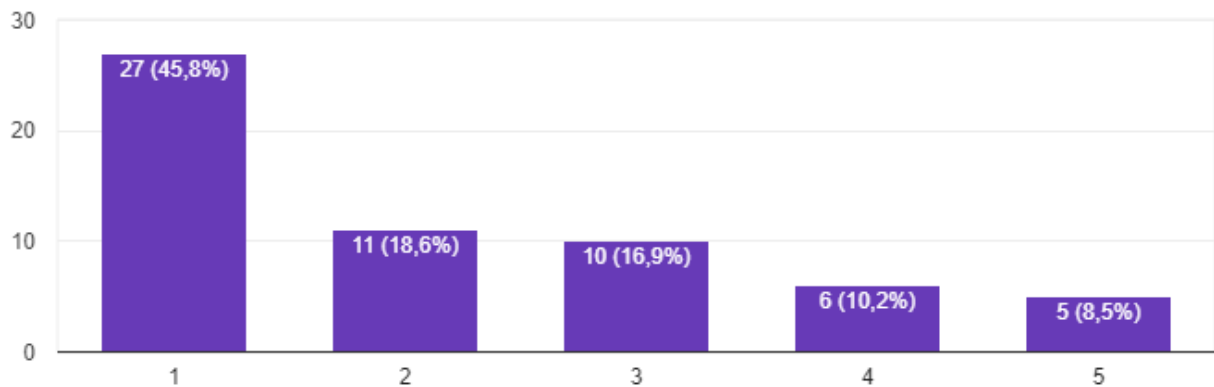
59 respostas



A delegação de responsabilidade causa em qualquer ser humano uma motivação de executar e cobrar os resultados objetivados com maior rigor, no caso do exército existe uma grande divisão de responsabilidades de forma que todos dependem do trabalho do subordinado para que sua função seja cumprida com perfeição. Na academia militar o cadete recebe diversas delegações de responsabilidade, as diversas funções de comando sobre os pares da turma faz com que o cadete seja colocado em evidência das suas habilidades de comandar para ser analisado e testado pelos oficiais, instrutores e formado da melhor maneira possível. Os resultados do formulário acusaram que a maioria dos cadetes pensa que a delegação de responsabilidades estimula o cadete de forma efetiva, o xerife dos grupamentos está sempre mais preocupado com a execução dos trabalhos nos horários determinados pela equipe de instrução pois sabe que a responsabilidade recairá sobre ele se algum procedimento sair errado. Enquanto os demais do pelotão não estão totalmente atentos para o que acontece fora da fração. A delegação de responsabilidades pode ser um dos fatores mais efetivos para motivar o cadete e tirar da situação de seguidor de ordens.

5)As aplicações de sanções disciplinares são presentes em diversas instituições militares para a manutençã...1 a 5 em grau crescente de relevância:

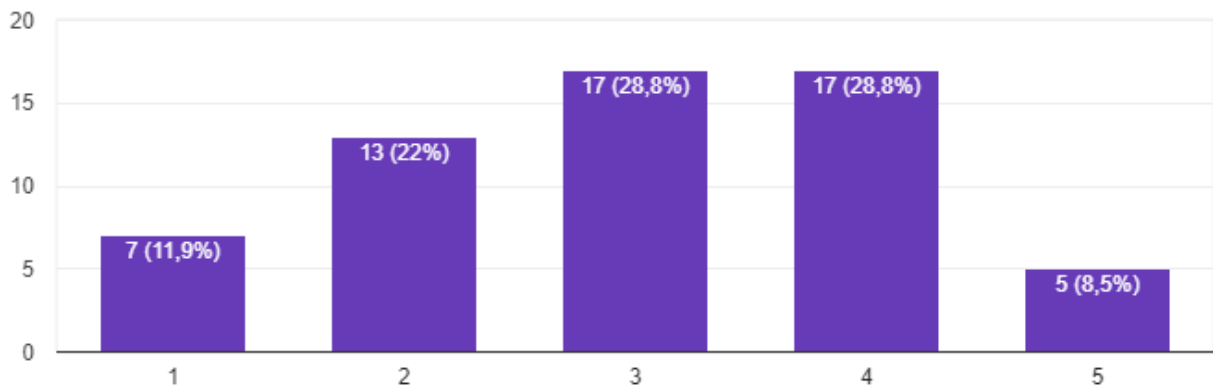
59 respostas



A aplicação das sanções disciplinares faz com que o cadete evite cometer certas auterações como forma de controle da disciplina, mas o que realmente motiva o cadete a fazer as atividades são as recompensas dadas pelos instrutores e o reconhecimento próprio e dos companheiros de turma. Isso pode ser provado pelos resultados da pesquisa em que a maioria pensou da forma que a recompensa vale mais que a punição, uma vez que é mais difícil ser destaque positivo dentro da Academia militar do que receber punições.

6)O aprimoramento técnico profissional é uma característica muito importante para o oficial se tornar dife... 1 a 5 em grau crescente de relevância:

59 respostas



O aprimoramento do condicionamento físico demanda um esforço individual difícil de ser analisado em cada indivíduo, cada cadete precisa de um certo esforço para se aprimorar, alguns precisam de maior esforço e outros menor esforço. A atividade física também tem uma forma de percepção diferente nos cadetes, alguns sentem mais prazer ao realizar que outros, o que faz com que a motivação de praticar o treinamento físico militar seja influenciada. Os resultados da pesquisa foram balanceados de certa forma, a maioria dos cadetes pensa no aprimoramento técnico profissional como uma forma que influencia moderadamente a prática de exercício físico, o exercício físico seria influenciado mais pelos resultados das Avaliações de controle de TFM I,II e III.

4.0 Conclusão

De forma a comparar os resultados das pesquisas com as teorias representadas na revisão de literatura, e confirmar o que pode ter influência na vida dos cadetes identificando os autores das teorias que mais influenciam a vida dos cadetes pensaremos no dia a dia do cadete levando em conta as aulas, treinamento físico, provas, atividades de acampamento e etc.

O cadete tem uma rotina planejada que pode ser vista nos quadros de atividade semanal, e algumas atividades como rancho e formaturas se repetem sempre nos mesmos horários o que pode causar desmotivação em alguns cadetes. As provas são os meios que mais alteram a rotina do cadete porque deve se preparar para aquele dia e seu empenho se torna mais intensivo e voltado para o teste que irá realizar, se não atingir o grau 5 nas provas será reprovado e perde o ano de formação.

Começamos apresentando as teorias dos seguintes autores: Maslow, Herzbergh, Aldefer, McClelland e Skinner.

Essas teorias são aceitas pelo mundo todo e podem ser utilizadas para observar o corpo de cadetes da AMAN. As condições a que são expostos os cadetes da AMAN são peculiares, pois algumas situações são impostas apenas aos cadetes da AMAN que se encontram em regime de internato e avaliações constantes de seu desempenho.

Logo trabalhamos com as hipóteses para aumentar a motivação dos cadetes e estimular que os instruídos realizem com maior empenho suas atividades, de forma a otimizar a formação da AMAN. As respostas dos questionários provam algumas teorias como a de Frederic Herzberg que diz que a alimentação do ser humano é um fator que trás insatisfação com o trabalho e não motiva de forma contínua, os cadetes que não estão satisfeitos com o rancho são a maioria então o comando da AMAN deve se preocupar em cobrar mais o trabalho dos militares do rancho, dentro das limitações da situação financeira da Academia Militar de forma a causar maior satisfação no corpo de cadetes fazendo assim com que a alimentação não seja um fator que impeça o cadete se empenhar nas suas diversas atribuições.

Outra questão abordada nos questionários foi a delegação de responsabilidades que está explicada na teoria dos fatores motivacionais no trabalho de Frederic Herzberg, que afirma que a delegação de responsabilidade faz com que o indivíduo no trabalho se empenhe com maior rigor nas atividades. Essa questão é um fator muito importante para o oficial que será encarregado de muitas responsabilidades pois controla uma quantidade de militares subordinados e deve estar atento ao correto cumprimento das atribuições de cada um e a fiscalização das missões como um todo. A delegação de atribuições é uma característica da formação que causa grande desenvolvimento nas características de ação de comando nos instruídos da Academia militar, o próprio instrutor pode ver como o cadete reage a situações mais desconfortáveis e tendo que controlar uma fração que exige resultados e respostas daquele comandante.

Mais uma questão muito importante foi o resultado da motivação por meio de reforços positivos, de acordo com a quarta pergunta do questionário o cadete se sente mais motivado com a possibilidade de receber reconhecimento e bonificações como viagens e representações do que com as sanções disciplinares que apenas causam insatisfação com o trabalho na AMAN, as punições disciplinares causam um desconforto grande ao militar que tem sua liberdade restringida nos dias sem expediente e mesmo após o pernoite em dias com expediente, e como o regime de internato é difícil de permitir que haja tempo de lazer de forma que essas punições prejudicam a vida particular do cadete.

A motivação que depende apenas do cadete é um pouco menos perceptível em quantidade como a vontade de alcançar o aprimoramento técnico profissional e a obtenção de classificações que servem para o cadete se auto afirmar dentro da turma e para si mesmo. O

resultado da pesquisa mostra uma média importância para esse desempenho o que pode ser explicado pelas teorias de Maslow, as necessidades de autorrealização. Para que o ser humano alcance a motivação por vontade de se auto aperfeiçoar ele deve conseguir as outras motivações menos complexas, deve ser reconhecido dentro da turma ter um certo nível de autoconfiança o que permitirá que chegue no nível mais elevado da motivação de Maslow. O cadete que alcança essa motivação tem grandes chances de ser destaque perante os demais porque tem um motivo contínuo e relevante para se dedicar a sua formação, mas o instrutor terá poucos meios para incentivar o cadete a alcançar esse nível de aprimoramento, apenas pode aconselhar constantemente, elogiar os destaques e enumerar as vantagens de ser um melhor profissional.

A fim de concluirmos o objetivo da pesquisa, podemos chegar a um resumo das principais formas que os instrutores podem motivar os cadetes, desde as mais simples até as mais complexas. A alimentação de qualidade deve ser observada a todo momento para que não seja um impedimento ao cadete de realizar suas atividades com rigor necessário ao posto de oficial. A aplicação de sanções disciplinares é explicada pela teoria de Skinner, o que elimina certos comportamentos do instruído moldando o futuro oficial desde os primeiros anos de formação, mas as sanções disciplinares não motivam o cadete de forma contínua como as recompensas e formas de obter vantagens perante os demais, o instrutor deve estar atento para ser justo e recompensar o cadete que tiver melhora no desempenho, o que estimula aquele indivíduo a estar sempre em aperfeiçoamento.

O nível de motivação que é o mais complexo para o ser humano é difícil de ser influenciado por meios externos, cada indivíduo tem suas próprias características e ambições, de forma que o instrutor pode apenas citar as vantagens se ser um bom profissional.

A motivação é um fator intrínseco, cada militar terá suas próprias razões para alcançá-la mas cabe ao instrutor saber trabalhar de forma a não prejudicar a formação de atributos militares e ao mesmo tempo saber estimular a preparação individual nos cadetes.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo-SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014.

SCHERMERHORN, Jonh. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro-rj: Ltc, 2014.

PERCI, Alketa. **Administração – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. Campinas-sp: Pearson, 2013.

MAXIMIANO, Amaru. **Fundamentos da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro-rj: Ltc, 2015. RONALDO FONSECA (Org.). **ADMINISTRAÇÃO GERAL PARA AFRFB**. Brasília-df: Estratégia Concursos, 2017. CD-ROM.